برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی پایدار شهر سبزوار

سید هادی حسینی (دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه تهران؛ نویسنده مسؤول)
Hhosseini59@gmail.com
حسین حاتمی نژاد(استادیار جغرافیای شهری دانشگاه تهران)
حسین قدرتی (استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه تربیت معلم سبزوار)

چکیده

هدف این مقاله، تدوین راهبردهای توسعه‌ی شهر سبزوار بر اساس نظریه‌ی توسعه‌ی پایدار شهری است. روش تحقیق مبتنی بر بهره‌گیری از روش‌های توصیفی و تحلیلی است. در بخش نظری تحقیق به طور خاص از روش تحلیل داده‌های ثانویه(اسنادی) استفاده شده و در بخش عملی، روش تحقیق، مطالعه‌ی موردی بوده است که در آن علاوه بر استفاده از روش اسنادی، از روش‌های تحقیق کیفی همانند مصاحبه‌ی عمیق و مشاهده فردی علنی استفاده شده و در تحلیل داده‌ها از روش تحلیل راهبردی استفاده شده است. تکنیک‌های مورد استفاده برای تحلیل عبارت‌اند از: تکنیک دلفی و الگوی تحلیلی کیفی سوات، که در قالب رویکرد راهبردی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. یافته‌های تحقیق حاکی از این است که در بخش عوامل درونی، نقاط ضعف شهر بر نقاط قوت آن برتری دارد و در بخش عوامل بیرونی، فرصت‌های شهر بر تهدیدهای آن دارای برتری محسوسی است. نتیجه این‌که؛ برنامه‌ریزی توسعه‌ی پایدار شهر باید مبتنی بر راهبردهای گروه WO باشد، به عبارت دیگر از فرصت‌های بیرونی جهت برطرف کردن نقاط ضعف درونی شهر بهره گرفت.

کلیدواژه‌ها: پایداری شهری، سوات، دلفی، برنامه‌ریزی راهبردی، سبزوار.

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۰/۷ تاریخ تصویب:۱۳۸۹/۹/۲۸

درآمد

شروع هزاره‌ی سوم با دو نقطه‌ی عطف بزرگ در جامعه‌ی انسانی مقارن شد. نقطه‌ی عطف اول، غلبه‌ی الگوی زیست شهری در جهان بود و نقطه‌ی عطف دوم، گسترش ارتباطات و شکل‌گیری جامعه‌ی شبکه‌ای. توسعه و گسترش علوم ارتباطات در این قرن، زمینه را برای سرعت گرفتن گسترش اطلاعات در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی فراهم ساختند(هال،۱۳۸۸: ۱۱-۱۷). نظر به این‌که، گره‌گاههای اصلی تمرکز ابزارهای ایجاد، توسعه و تبادل اطلاعات در نقاط شهری متمرکز شده‌اند، شهرها به عنوان کانون‌های اصلی تحوّلات هم بر آنها تأثیر گذاشته و هم از آنها تأثیر پذیرفته‌اند. وقوع تغییرات در شهر اجتناب ناپذیر و سازگاری با تغییرات کاری دشوار است. سیستم برنامه‌ریزی شهری باید این توانایی را داشته باشد که این تغییرات را کنترل و هدایت نماید. باید به ماهیت پویا و ارگانیک شهرها ارج نهاد و از تحمیل نظم مصنوعی به شهرها پرهیز نمود(Klaus,2005).

قرن بیستم را باید قرن شهری شدن جهان دانست و قرن بیست و یکم در ادامه‌ی این روند، قرن تحوّلِ شهری شدن جهان است(Egger,2005). تحوّلات ایجاد شده در عرصه‌های گوناگون، دگرگونی عظیمی در محیط‌های شهری جهان ایجاد کرده است. شهرها هم به واسطه‌ی ماهیت درونی خودشان و هم به واسطه‌ی تحوّلات ایجاد شده در عرصه‌های مختلف جامعه با متغیّرهای بسیاری درگیراند. برای هدایت روند توسعه‌ی شهرها به گونه‌ای پایدار، باید با بررسی نظام یافته و سیستماتیک، اندرکنش‌های میان این متغیّرها را شناخت و به درستی تحلیل نمود. به تحقیق، تنها با تحلیل صحیح این اندرکنش‌ها و تعاملات می‌توان متغیّرهای اصلی و کلیدی تأثیرگذار در روند توسعه‌ی هر شهری را شناخت و با تدوین برنامه‌ای راهبردی و جامع با توجه به امکانات و منابع مالی، روند توسعه‌ی آن را هدایت نمود.

در اوایل قرن بیستم، برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای تحت تأثیر شرایط عمومی آن زمان و زیر نفوذ اندیشه‌ی برنامه‌ریزی عقلایی به صورت الگوی طرح‌های جامع و تفصیلی در آمریکا و اروپا شکل گرفت(مهدیزاده،۱۳۸۲: ۱۰۱). این نوع برنامه‌ریزی در آغاز همچون پاسخی حرفه‌ای

به نارضایتی از فرایندهای سیاسی و اقتصادی، که خود را در ویژگی‌های کالبدی و انواع مشکلات اجتماعی – اقتصادی، فرهنگی و سیاسی شهرهای صنعتی کشورهای بیشتر توسعه یافته نمایان ساخت، شکل گرفت(دانشپور،۱۳۸۲: ۱٦). این الگوی برنامه‌ریزی بر اساس پذیرش اصل جامعیت استوار است و پیش فرض‌های اصلی آن در تهیه‌ی طرح‌های توسعه‌ی شهری مبتنی است بر: ۱. جامعیّت موضوعی ۲. جامعیّت مکانی ۳. جامعیّت زمانی ٤. جامعیّت در گروههای ذی‌نفع ۵. جامعیّت در راه‌حل‌ها(سعیدنیا،۱۳۸٤: ۸٤). در این شکل از برنامه‌ریزی پهنه‌ی شهر براساس موازین عقلی و عملی مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گرفت و بر اساس آن آینده مورد نظر شهر تصویر می‌شد. محصول نهایی این فعالیت ارائه‌ی طرح جامع و تفصیلی است. اما از دهه‌ی ۱۹٦۰ بدین سو، به واسطه‌ی مشکلات و ناکامی‌های طرح‌های جامع در عمل، انتقادات بسیاری به الگوی برنامه‌ریزی جامع در عرصه‌های نظری، روش‌ها و رویّه‌های تهیه‌ی طرح‌ها و مشکلات اجرایی و مدیریتی مطرح گردید(مهدیزاده،۱۳۸۲: ۱۰۳-۱۰٤). بخش مهمی از این انتقادها به افول ارزش‌های کیفی و فرهنگی در شهرسازی جدید مربوط بود. مهمترین نقدی که به طرح‌های جامع و تفصیلی وارد شد، بی‌توجهی این طرح‌ها به این واقعیّت بود که شهرها پدیده‌هایی ایستا نیستند، بلکه پویا و در حال تحوّل‌اند. این دیدگاه راه‌حل‌هایی را ارائه می‌داد که عمدتاً کالبدی-اقتصادی بودند و به ابعاد نیازهای انسانی، کالبدی و غیرکالبدی به طور کامل توجه نداشتند(عباس‌زادگان،۱۳۸۵: ۱۷). در چنین شرایطی به منظور اصلاح روندهای جاری و یافتن راه‌حل‌های جدید برای اعتلای محیط شهرها، تلاش‌های زیادی صورت گرفت. یکی از برآیندهای این تلاش‌ها، کاربرد الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی حوزه‌های عمومی، به ویژه برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای بود. این الگو با توجه به بهره‌گیری از نظریّه‌هایی چون نظریه‌ی سیستم‌ها، نظریه‌ی مشارکت، نظریه‌ی تصمیم، نظریه‌ی کثرت‌گرایی و دموکراسی، نظریه‌ی توسعه‌ی پایدار، عدالت اجتماعی و ... فقط شیوه‌ای فنی و راهکاری عملی برای تهیه و اجرای طرح‌های توسعه‌ی شهری در کشور یا کشور خاصّی نیست، بلکه نوعی پارادایم جدید در برنامه‌ریزی از جمله برنامه‌ریزی فضایی محسوب می‌شود که تا حدود زیادی محصول خرد جمعی و تجارب جامعه‌ی بشری است و هدف نهایی آن نیز

تأمین توسعه‌ی پایدار و اعتلای کیفیت زندگی برای تمامی شهروندان جهان است(مهدیزاده،۱۳۸۲: ۵۱). این رویکرد هرچند با رواج نگرش سیستمی وارد عرصه‌ی برنامه‌ریزی شهری گردید، لیکن در دهه‌های اخیر با بهره‌گیری از نگرش‌ها و تجارب مختلف، غنی‌تر شده و کارایی بیشتری یافته است(Kammeier,1998: 107). این الگو بر چشم‌اندازها، رسالت‌ها و قابلیت‌ها برپایه‌ی دیدگاههای انسان‌واره تأکید ورزیده و مشارکت مردمی و بهره‌مندی از دانش، نوآوری، انعطاف پذیری و تصمیم آزاد را توصیه می‌کند(سعیدنیا،۱۳۸٤: ۸٦).

در ایران نیز به دنبال نارسایی‌های ایجاد شده در الگوی طرح‌های جامع برای هدایت توسعه-ی شهرها و ناپایداری‌های حادث شده در شهرهای کشور، ضرورت بازنگری در نظریه‌ها و روش‌های تهیه‌ی طرح‌های شهری در میان مسؤولان و اندیشمندان حوزه‌های شهری پذیرفته شد و از اواسط دهه‌ی ۱۳۷۰ هـ‌ش اقدام به اجرای پروژه‌های مطالعاتی در دستگاههای اجرایی و شرکت‌های مهندسین مشاور برای شناسایی الگوهای جدید گردید که علی‌رغم برخی پیشرفت‌ها در حوزه‌ی مفهومی و نظریه‌پردازی، تا کنون در عمل تغییر چندانی روی نداده است و طرح‌های شهری با همان سبک و سیاق سابق تهیه و اجرا می‌شوند. یکی از دلایل اصلی عدم تحقق طرح‌ها نگرش مبتنی بر فقدان هدف‌گذاری طرح‌های شهری در ایران معرفی شد که این معلول نبود نگرش راهبردی در نظام برنامه‌ریزی شهری بود(احمدیان،۱۳۸۲: ۳۸).

براساس اطلاعات موجود، اولین طرح شهر سبزوار، طرحی ده ساله بوده است که در سال ۱۳۵۸ تهیه شده و تا سال ۱۳٦۸ دارای اعتبار بوده است. این طرح به نوعی طرح هادی بوده است و دارای طرح تفصیلی نیست. پس از اتمام مدت زمان طرح در سال ۱۳٦۸، به تاریخ ۱۳٦۹/۱۰/۱۹ قرارداد تهیه طرح جامع شهر سبزوار بین سازمان مسکن و شهرسازی خراسان و مهندسین مشاور فرافزا منعقد می‌شود. به دلیل نبود وجود نقشه‌ها و عکس‌های هوایی روزآمد در زمان عقد قرارداد، عملاً کار شروع طرح تا سال ۱۳۷۳ به تعویق می‌افتد و این طرح به تاریخ ۱۳۷٤/۲/۲۵ به تصویب شورای شهرسازی و معماری استان می‌رسد و در نهایت به تاریخ ۱۳۷٦/۹/۳ در شورای عالی شهرسازی و معماری استان به تصویب رسیده و به

شهرداری برای اجرا ابلاغ می‌شود. بازه‌ی زمانی این طرح تا سال ۱۳۸٦ بوده است. آنچه در این بین قابل توجه است، این نکته است که شهر سبزوار عملاً بین سال‌های ۱۳٦۸ تا ۱۳۷٦ بدون هیچ گونه طرح مشخص و مدوّنی هدایت می‌شده است که این را می‌توان نقطه‌ی ضعف اساسی مدیریت شهری سبزوار دانست.

از سوی دیگر، از آن جا که طرح جامع شهر، اصول و رهنمودهای کلّی توسعه‌ی شهر را مشخص می‌کند، برای هدایت و نظارت بر جزئیات توسعه‌ی شهر، نیاز به تهیه و تدوین طرح تفصیلی است. اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که از اواخر سال ۱۳۷٦ که طرح جامع شهر تهیه می‌شود تا سال ۱۳۸٤ که طرح تفصیلی شهر به تصویب می‌رسد، هیچ‌گونه طرحی برای نظارت بر روند توسعه‌ی شهر وجود نداشته است. نظر به این‌که مراجع تهیه کننده‌ی طرح جامع و طرح تفصیلی متفاوت‌اند، این نبود هماهنگی میان دو سطح کلان و خرد باعث آشفتگی روند توسعه‌ی شهر سبزوار شده است. بر اساس اطلاعات موجود، بازه‌ی زمانی طرح تفصیلی شهر سبزوار بین سال‌های ۱۳۷٤ تا ۱۳۹٤ است و این در حالی است که قرارداد تهیه‌ی طرح جامع جدید شهر در سال ۱۳۸۷ بین سازمان مسکن و شهرسازی استان خراسان رضوی و مشاورین پرداراز منعقد شده است. این شرایط حاکی از نبود هماهنگی شدید بین سطوح کلان و خرد مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار است، که عملاً نتیجه‌ای جز رشد بدون برنامه شهر نخواهد داشت.

در سوی دیگر مسأله، از آن جا که شهرها همواره ارتباطات و تعاملات اساسی با محیط‌های پیرامونی خود دارند، شناسایی و مدیریت این تعاملات و برهم کنش‌ها، نیازمند طرح‌هایی در سطح منطقه است که باید توسط متولیان امر تهیه و تدوین شود. برای شهر سبزوار تا کنون طرح جامع شهرستان توسط مهندسین مشاور فرافزا در سال ۱۳۷٤ تهیه شده است و افق زمانی آن ۱۳۹۳ است. متأسفانه این طرح به دلیل آن‌که متوّلی خاصی برای اجرا ندارد، مورد توجه قرار نگرفته و در حد تهیه‌ی طرح باقی مانده است. در این مورد نیز، ارتباط سطح کلان مدیریت توسعه‌ی شهری سبزوار با سطوح میانی و خرد به هیچ عنوان تعریف نشده است و طرح تهیه شده فاقد ارزش عملی بوده است.

در سطح میانی مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار نیز که سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار قرار دارند، متولیان این سطح عمدتاً بر اساس برنامه‌های بخشی خود اقدام به فعالیت می‌کنند و الزام چندانی هم به هماهنگی یا پیروی از برنامه‌های سایر سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت شهری و حتی طرح‌های جامع و تفصیلی شهر ندارند. در این شرایط، شورای شهر نیز به عنوان نهادی عمومی و مردمی که می‌تواند در جهت هماهنگی برنامه‌ها، اهداف و اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای بخشی، نقشی اساسی ایفا کند، به دلیل نبود جایگاه قانونی مطمئن، راه به جایی نبرده و فعالیت‌های آن نیز در حد سفارش باقی مانده است و عملاً به جای شورای شهر، تبدیل به شورای شهرداری شده است. چنین وضعیتی در مدیریت و برنامه‌ریزی شهر سبزوار، برابر بوده است با تناقض و تضاد اهداف و اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای مختلف دولتی و عمومی، که نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و توسعه‌ی ناپایدار شهر نداشته است. این پژوهش بر آن است تا با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی به تدوین چشم‌انداز توسعه‌ی شهر و راهبردها و راهکارهای پایداری آن بپردازد.

روش‌شناسی

روش تحقیق در بخش نظری به طور خاص، روش تحلیل داده‌های ثانویه(اسنادی) است. در بخش عملی نیز، روش تحقیق، مطالعه‌ی موردی است که در آن علاوه بر استفاده از روش تحلیل داده‌های ثانویه(اسنادی)، از روش‌های تحقیق کیفی همانند مصاحبه‌ی عمیق و مشاهده‌ی فردی علنی استفاده شده است.

در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل راهبردی استفاده شد. تکنیک‌های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها عبارت‌اند از تکنیک دلفی(۱) و الگوی تحلیلی کیفی سوات[1] که در قالب رویکرد راهبردی مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

1- SWOT

پیشینه‌ی تحقیق

برنامه راهبردی بارسلون: برنامه‌ی راهبردی لندن از جمله معدود برنامه‌هایی است که به توسعه‌ی اقتصادی نگاه ویژه‌ای دارد. این برنامه از سال ۱۹۹۰ طیّ دو مرحله تهیه شده است که در هریک از مراحل، یک برنامه‌ی راهبردی برای توسعه‌ی بلند مدت شهر ارائه می‌کند. و در حقیقت راهنمای عملیاتی برای طبقه بندی اقدامات اجرایی در قالب نگرش راهبردی است. اهداف اصلی که چارچوب برنامه‌ی راهبردی را تشکیل می‌دهند، عبارت‌اند از: الف)شکل‌گیری بارسلون به عنوان کلان‌شهری اروپایی با کیفیت و سطح زندگی بالا و افزایش حوزه‌ی نفوذ شهر در محور منطقه‌ی مدیترانه ب) کیفیت بهتر زندگی و پیشرفت اجتماعی بیشتر برای شهروندان از طریق ارتقای فعالیّت‌های اجتماعی پ) بهبود سطح خدمات‌رسانی به مؤسسات صنعتی به منظور ایجاد حوزه‌ی تأثیر شهر بارسلون در شبکه‌ی اقتصاد جهانی. برای انجام برنامه‌های مورد نیاز طرح راهبردی بارسلون یک کمیته‌ی اجرایی با حضور کلیه‌ی دست‌اندرکاران اصلی نظام توسعه‌ی شهری و منطقه‌ای تشکیل می‌شود و وظیفه‌ی انجام برنامه را عهده‌دار می‌شوند. اعضای این کمیته اجرایی عبارت‌اند از : شورای شهر بارسلون(دبیر اجرایی)، شورای اقتصاد شهر، اتاق بازرگانی، انجمن منطقه‌ی کلان‌شهر بارسلون، سازمان بندر بارسلون و دادگاه بارسلون (احمدیان،۱۳۸۲: ٤۱).

راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم‌پن[1]: پنوم‌پن پایتخت کامبوج، یکی از شهرهایی است که در جنوب شرقی آسیا قرار دارد. این شهر پس از دهه‌های آشوب و شورش، با سرعت بالایی در حال رشد است. شرایط امن سیاسی در ده سال اخیر زمینه‌ی مناسبی را برای جذب سرمایه‌های خارجی فراهم کرده است و تقاضا برای زمین را افزایش داده است. طرح راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم‌پن با مشارکت بانک جهانی، مرکز سکونتگاههای انسانی سازمان ملل، ACHR[2] و ذی‌نفعان و بازیگران کلیدی در راستای بهبود ظرفیت سازی برای توسعه تدوین گردید. هدف کلی

---

1. Phnom Penh
2. Asian coalition for housing rights

راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم‌پن، کمک به این شهر و تمامی افراد درگیر در توسعه‌ی شهر و کمک به سایر فعالیت‌های اجتماعی است تا بتوانند روابط متعادل میان بازیگران مختلف برنامه‌ریزی شهری و فرایند توسعه را حفظ کنند. فعالیت‌های توسعه‌ی راهبرد توسعه‌ی شهر پنوم‌پن بر اساس دو اصل کلیدی انجام گرفته است. ۱. بر اساس فرایند مشارکت تمام کسانی که به توسعه‌ی شهر علاقه‌مند هستند و یا ذی‌نفع‌اند. ۲. تمرکز اصلی روی تعیین فرصت‌های بهبود معاش فقرا و سطح سرمایه‌گذاری‌هاست(زیاری،۱۳۸۸: ۲۳۳). این طرح ابتدا به بازبینی طرح‌های توسعه‌ی شهری پیشین شهر پرداخته و پس از کسب اطلاعات لازم نسبت به وضعیت موجود شهر، اقدام به تدوین چارچوب توسعه‌ی شهر، شامل: چشم‌اندازها، اهداف و راهبردها نموده است. پنج چشم‌انداز تدوین شده برای شهر در بخش‌های مختلف عبارت‌اند از:

☜ **چشم‌انداز اول؛** کاربری زمین و مسکن: پنوم‌پن شهری است با قانون کاربری زمین کارآمد، دارای طرح جامع، دارای مدیریت کارآمد و زیبایی خیره کننده. مردم قانون را می‌فهمند و به آن احترام می‌گذارند، که این موضوع منجر به کاهش تعارضات مربوط به اراضی شده و زمینه را برای دسترسی همه‌ی شهروندان به مسکن مناسب و راحت فراهم می‌سازد.

☜ **چشم‌انداز دوم؛** محیط و منابع طبیعی: پنوم‌پن شهری است دارای ساخت پایدار، با کیفیت بالای آب، خاک و هوا و دارای مدیریت کارآمد در ارتباط با دفع مواد زاید جامد و مایع.

☜ **چشم‌انداز سوم؛** زیرساخت‌ها و حمل ونقل: پنوم‌پن شهری است جدید، اما حافظ میراث و هویت خمرها، با زیرساخت‌های مناسب، وسایط حمل و نقل، ساختمان‌هایی با استاندارد بالا و مناطق پیرامون شهری توسعه یافته.

☜ **چشم‌انداز چهارم؛** خدمات اجتماعی: پنوم‌پن می‌پذیرد که حکمروایی خوب شهری و مدیریت کارآمد، تضمین کننده خدمات اجتماعی، برابری جنسیتی و مساوات، امنیت اجتماعی، مهارت و سلامت و شرایط خوب زندگی است.

☜ **چشم‌انداز پنجم؛** پنوم‌پن شهری است برخوردار و مرکز سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ی توریسم. مردم از کیفیت بالای توسعه برخورداراند و همه‌ی قشرها یکدیگر را درک

می‌کنند، که این موضوع منجر به کاهش فقـر، پایـداری، مـدیریت شایسـته و رونـق و آبـادانی می‌شود(CDS ,Phnom Penh,2005:21-22).

برنامه‌ی راهبردی شهر کرمان: در تدوین این برنامه فرایند روش شناسی در دو مرحله شامل "تدوین چشم‌انداز و اهداف بلند مدت" و "تدوین استراتژی و اهـداف بلندمـدت" مـی‌باشـد. همچنین توجه به اسناد مصوّب شهر در حوزه‌هـای مختلـف، بازدیـدهـای محلـی، جمـع‌آوری اطلاعات و اسناد پشتیبانی، پرسش‌گری و برگزاری کارگاههای آموزشی و کاربردی و همچنـین انجام نشست‌های حضوری با مدیران محلی از جمله اقدامات مؤثر در فراینـد تـدوین برنامـه‌ی راهبردی شهر کرمان بوده اسـت. *اهـداف کـلان تعیـین شـده در بخـش اجتمـاعی و فرهنگـی* عبارت‌اند از: حفظ و ارتقاء هویت تاریخی و اجتماعی شهر، تعامل میان دانشـگاه و شـهروندان در حیات اجتماعی و فرهنگی شهر و افزایش شادابی و نشاط در شـهر. *اهـداف کـلان تعیـین شـده در بخـش کالبـدی و فضـایی* عبـارت‌انـد از: شـهر فشـرده و منسـجم، درون‌زا نمـودن توسعه،ایجاد بافت منسجم و یکپارچه در شهر و بهبود سیمای عمومی شهر. *اهداف کلان تعیین شده در بخش تأسیسات و تجهیزات شهری* عبارت‌اند از: تأمین زیرسـاخت‌هـای لازم شـهر در سال ۱٤۰۰ برای یک میلیون جمعیت و توزیع متعـادل زیرسـاخت‌هـا در سـطح شـهر در سـال ۱٤۰۰ و در نهایت در جهت دست‌یابی به هریک از این اهداف، راهکارهای گونـاگونی تـدوین شده‌اند(رفیعیان،۱۳۸۷: ٦–۲۹).

برنامه‌ریزی راهبردی

مبانی نظری برنامه‌ریزی راهبردی در واقع از نظریه‌ی سیستم‌ها و نظریـه‌ی تصـمیم‌سـازی در مدیریت گرفته شده است، ولی تجارب عملـی آن بـه برنامـه‌ریـزی راهبـردی شـرکتی مربـوط می‌شود که در دهه‌ی۱۹٦۰ ابتدا در بخش خصوصی ظهـور کـرد و سـپس بـه برنامـه‌ریـزی در بخـش عمـومی، بـه ویـژه برنامـه‌ریـزی شـهری، راه پیـدا کـرد(Faludi,1977:207 بـه نقـل از مهدیزاده،۱۳۸۲: ۸٤) مفهوم برنامه‌ریـزی راهبـردی اساسـاً از دهـه‌ی۱۹٦۰ در بخـش خصوصـی آمریکا رواج پیدا کرده است. معرفی این شیوه اندیشه و عمل، ناشی از نیاز و احساس ضرورت

شرکت‌های بزرگ آمریکایی جهت برنامه‌ریزی و هدایت جریان امور در شرایط متغیّر، پیچیده و نامطمئن بوده است. پس از به کارگیری وسیع این رویکرد در میان شرکت‌ها و بنگاههای خصوصی ایالت متحده، به تدریج اقبال بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی نیز به سوی این رویکرد افزایش یافت. سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی دریافتند که پیچیدگی و آشفتگی روز افزون جامعه و تحوّلات گسترده‌ای که در حوزه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در حال شکل‌گیری هستند، نیازمند کاربرد نظریّه‌ها و ابزارهای متفاوت‌تری نسبت به گذشته جهت مقابله با آنها هستند(مرادی مسیحی، ١٣٨٤: ٤٢). عواملی دیگر همانند بحران های اقتصادی، افزایش تورم، کاهش درآمدها و اعتبارات تخصیصی دولت‌ها به بخش‌های عمومی، در کنار افزایش انتظارات و توقعات مردم جهت خدمات بهتر و کارآمدتر و ... از جمله زمینه‌هایی بودند که زمینه و بستر لازم را برای کاربرد گسترده رویکرد راهبردی در حوزه‌های مختلف فراهم ساختند.

در این میان، شهرها به عنوان نمود حاصل از تظاهرات نیازهای اساسی انسان‌ها، پیچیدگی و آشفتگی بیشتری را در درون خود احساس می‌کردند و شهروندان بیش از هر کس از این آشفتگی رنج می‌بردند. برنامه‌ریزی در محیط‌های شهری هر چند که از گذشته‌های بسیار دور فعالیت خود را آغاز کرده بود و به ویژه از اوایل قرن بیستم با رواج الگوی طرح‌های جامع توانسته بود کمک شایانی را به بهبود کیفیت زندگی و زیست در شهرها بنماید، اما تحوّلات ایجاد شده در حوزه‌های مختلف و ماهیت متغیر، آشفته و غیرقابل پیش‌بینی محیط‌های شهری، عواملی بودند که مبانی الگوی طرح های جامع و برنامه‌ریزی سنتی را زیر سؤال بردند و زمینه را برای عطف توجه به برنامه‌ریزی راهبردی در شهرها فراهم ساختند.

برنامه‌ریزی راهبردی نوعی از برنامه‌ریزی است که بیشتر از برنامه‌ریزی سنتی کاربری زمین با عمل سروکار دارد و با عوامل اجرایی و فرایند تصمیم‌سازی مرتبط است (Hall,1989,3-17 در برک پور، ۱۳۸۲: ۱۰۵). سؤالات اساسی که برنامه‌ریزی راهبردی در جهت پاسخ‌گویی به آنهاست عبارت‌اند از: ۱. در حال حاضر کجا هستیم؟ ۲. کجا می‌خواهیم برویم؟ و ۳. چگونه به آن جا خواهیم رسید؟ این شیوه برنامه‌ریزی در پی آن است که بداند چگونه می‌توان توان اقتصادی

موجود شهر را حفظ یا گسترش داد؟ و چگونه می‌توان کیفیت زندگی را در شهر حفظ و ارتقاء داد؟(مرادی مسیحی، ۱۳۸٤: ۱). این رویکرد می‌تواند یک فرم سیستماتیک برای تغییر شهرها و آینده آنها فراهم کند(Steinberg, 2005: 70). این رویکرد بر پایه‌ی اقتصاد و به کارگیری منابع کمیاب به صورت مؤثر بنا نهاده شده است و تمرکز خود را بر تحقق اهداف محدود قرار داده است. در این رویکرد بر اجرا و دست‌یابی به نتایج تأکید می‌شود. ویژگی دیگر این رویکرد مشارکت جامعه‌ی محلی و گروههای ذی‌نفع در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است. در واقع آنچه برنامه‌ریزی راهبردی را از دیگر اشکال برنامه‌ریزی جدا می‌سازد، تأکید آن بر فعالیت و اجرا، مشارکت از سوی تصمیم‌گیران عمده و تمرکز بر آنچه که واقعاً برای جامعه یا سازمان مهم است، می‌باشد. مهم‌تر از هر چیز، برنامه‌ریزی راهبردی بر تخصیص منابع کمیاب به مناطق و کارکردهای بحرانی تأکید دارد (Metropolis, 1993 در مرادی مسیحی، ۱۳۸۲: ۱۵ و ۱۳۸٤: ۵). برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر فعالیت–گرا است تا کاربرد زمین گرا و با صراحتی بیش از برنامه‌های سنتی با تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها سروکار دارد(دانشپور،۱۳۸۲: ۱۹). به طور خلاصه می‌توان گفت که یک برنامه‌ریزی راهبردی برنامه‌ای است که:

☜ به طور هم‌زمان ویژگی‌های درونی و برونی سازمان و اثرات آن را بر سازمان موردتوجه قرار می‌دهد.

☜ یکپارچگی در اهداف و وظایف بخش‌های مختلف سازمان را در کانون توجه خود قرار می دهد.

☜ مشارکت ذی‌نفعان کلیدی در فرایند تدوین و اجرای آن حیاتی است.

☜ درک مشترک و متقابلی را میان ذی‌نفعان و شرکای توسعه بر اساس ارزش‌های مشترک ایجاد می‌کند.

☜ بر شناسایی بخش‌های کلیدی و تخصیص منابع کمیاب بر اساس اولویت‌های سازمان تأکید دارد.

☜ به عمل ختم می‌شود. به عبارت دیگر، ارتباط میان برنامه و عمل در آن دارای جایگاه ویژه‌ای است.

☜ به فرایند هدف گذاری و شناسایی مأموریت سازمان و تهیه چشم‌انداز آن توجهی خاص معطوف می‌شود.

☜ خلاقیّت در آن جایگاه ویژه‌ای دارد و بر استفاده از دانش نظری و تجربی تمامی ذی‌نفعان تأکید دارد.

☜ دارای فرایندی چرخه‌ای است و نه خطی.

☜ به سازمان به عنوان یک سیستم باز می‌نگرد و به محیط به صورت چند بعدی نگاه می‌کند.

از دیدگاه برنامه ریزی راهبردی، تهیه‌ی طرح توسعه‌ی شهری نوعی تصمیم گرفتن برای آینده‌ی توسعه و عمران شهر است. اما فرایند این تصمیم شامل دو مرحله‌ی متمایز ولی مرتبط به یکدیگر است که مسؤولیّت‌ها و وظایف مربوط به نحوه‌ی مداخله در توسعه‌ی شهر را معلوم می سازد:

الف) مرحله‌ی تصمیم سازی: تصمیم سازی دربرگیرنده مرحله‌ی اول فرایند برنامه ریزی است که طیّ آن اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و الگوی مورد نظر برای توسعه و عمران شهر یا منطقه تعیین و تعریف می‌شود. در این مرحله، نقش اساسی بر عهده‌ی برنامه‌ریزان است که با اتکا به دانش‌های مورد نیاز، گروه تصمیم‌سازی را تشکیل می‌دهند و چشم‌انداز توسعه و عمران را ترسیم می‌کنند.

ب) مرحله‌ی تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری دربرگیرنده مرحله‌ی دوم فرایند برنامه‌ریزی است که نحوه‌ی اجرای تصمیمات شامل سازماندهی عملیات، هدایت، نظارت و بازنگری را تعیین می‌کند. در این مرحله نقش اساسی بر عهده‌ی مدیران و نهادهای مسؤول توسعه و عمران شهری است که با اتکا به نظریّات و پیشنهادهای مرحله‌ی تصمیم سازی و با توجه به وظایف و شرایط مدیریتی، تصمیمات نهایی را برای عملیاتی کردن برنامه‌ها و طرح‌ها اتخاذ نموده و آنها را به اجرا درمی‌آورند(وزارت مسکن و شهرسازی،۱۳۸۷: ۲۱). برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر منابع، محیط و مأموریت‌ها دارد و وسیله و ابزاری است برای کمک به تصمیم‌گیری‌های مدیران و هدف از آن کسب اطمینان در ایجاد توانایی کافی سازمانی برای نوآوری و تغییرات

است(Lorange,1980:3). به یک اعتبار می‌توان گفت که رویکرد راهبردی بر اعتقاد به نسبیت علم و اطلاعات و نسبیت قدرت تصمیم‌گیری برنامه‌ریزان و مدیران استوار است و از این رو برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر نقش هماهنگ کننده میان برنامه‌های مختلف و نهادهای اجرایی را بر عهده دارد(مهدیزاده،۱۳۸۲: ۸٤).

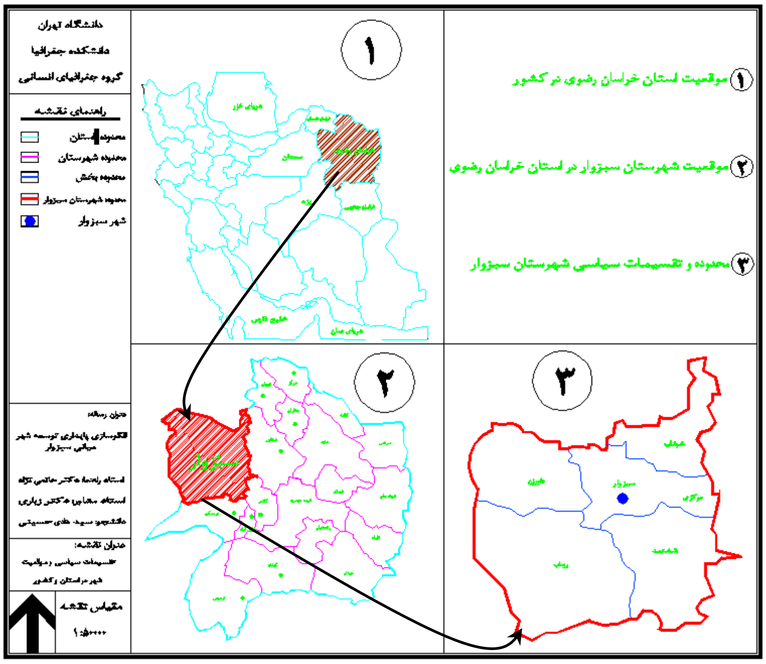
فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشتمل بر هشت گام اصلی است. این گام‌ها عبارت‌اند از: ۱. شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و توافق اولیه برای برنامه‌ریزی و تشکیل کمیته‌ی ویژه برنامه‌ریزی که دارای ماهیتی بین‌بخشی است. ۲. تدوین بیانیه‌ی مأموریت، بر اساس نظام ارزش‌ها و تکالیف و تعهدات قانونی ۳. تجزیه و تحلیل محیطی و تشکیل ماتریس SWOT ٤. هدف گذاری و ترسیم چشم‌انداز سازمان در آینده ۵. تدوین راهبردها، ارزشیابی راهبردها، انتخاب راهبردهای برتر و اولویت‌بندی آنها ٦. تدوین سیاست‌ها(راهکارها) ۷. تدوین برنامه‌های عملیاتی برای پیاده کردن سیاست‌ها ۸. اجرای برنامه‌ها، کنترل و ارزشیابی آنها. همان‌گونه که **نمودار شماره ۱** نشان می‌دهد فرایند برنامه‌ریزی دارای روند خطی و یکسویه نیست و بالعکس دارای روندی چرخه‌ای و دوسویه است که طیّ فرایند برنامه‌ریزی از طریق بازخوردها، تغییرات لازم در روند برنامه‌ریزی اعمال می‌شود.

معرفی محدوده‌ی مطالعه

شهر سبزوار به عنوان دومین شهر استان خراسان رضوی با ۲۰۵۰۲ کیلو متر مربع ، در غرب این استان و در مسیر جاده‌ی ارتباطی اصلی تهران ـ مشهد واقع شده است و ارتفاع این شهر از سطح آب‌های آزاد برابر با ۹۷۸ متر است. بر اساس آمارگیری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۸۵، جمعیت شهر سبزوار ۲۱٦۵۲٤ تن بوده است. نرخ رشد دوره ۸۵– ۱۳۷۵ در این شهر برابر با ۲/٤ درصد بوده است که نسبت به متوسط نرخ رشد جمعیت شهری کشور(۲/۷٤) حدود ۰/۳٤ درصد کاهش را نشان می‌دهد.

نقشه شماره ۱: تقسیمات سیاسی و موقعیّت شهر سبزوار در استان و کشور



تحلیل راهبردی

نظر به این‌که رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی، رویکردی مشارکت محور است، در راستای تحلیل راهبردی شهر سبزوار گروهی از کارشناسان از رشته‌های مختلف جغرافیا، اقتصاد، جامعه‌شناسی، محیط زیست و مدیریت به همراه تعدادی از کارشناسان سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار به عنوان پانل تخصصی تحقیق و همکار محقق انتخاب شدند و در تمامی مراحل تحقیق، اعمّ از شناسایی امکانات و مشکلات تا وزن‌دهی به مؤلّفه‌ها در قالب تکنیک دلفی مورد مشاوره قرارگرفته‌اند. در ادامه‌ی مقاله به بررسی گام به گام فرایند تحلیل راهبردی شهر سبزوار خواهیم پرداخت.

گام اول: شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و توافق اولیه برای برنامه‌ریزی و تشکیل کمیته‌ی ویژه برنامه‌ریزی: ذی‌نفعان کلیدی شامل تمامی سازمان‌ها و نهادها اعمّ از دولتی، عمومی و یا

خصوصی هستند که به نوعی بر فرایند توسعه‌ی شهر تأثیر می‌گذارند. در بررسی نظام مـدیریت شهری سبزوار، سازمان‌ها و نهادهای کلیـدی دولتـی و عمـومی کـه بـر رونـد توسـعه‌ی شـهر تأثیرگذار هستند، عبارت‌اند از:

۱) سازمان مسکن و شهرسازی- دفتر سبزوار؛
۲) اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی سبزوار؛
۳) میراث فرهنگی، صـنایع دسـتی و گردشـگری سبزوار؛
٤) اداره کار و امور اجتماعی سبزوار؛
۵) شـبکه بهداشـت و درمـان و دانشـگاه علـوم پزشکی؛
٦) دانشگاه آزاد اسلامی سبزوار؛
۷) دانشگاه تربیت معلم سبزوار؛
۸) دانشگاه پیام نور سبزوار؛
۹) دانشگاه علوم پزشکی سبزوار؛
۱۰) محیط زیست شهرستان سبزوار؛
۱۱) اداره راه و ترابری شهرستان سبزوار؛
۱۲) اداره آموزش و پرورش شهر سبزوار؛
۱۳) نیروی انتظامی شهر سبزوار؛
١٤) شرکت گاز شهر سبزوار؛
١٥) اداره پست و شرکت مخابرات؛
١٦) شرکت آب و فاضلاب شهر سبزوار؛
۱۷) امور آب منطقه‌ای شهرستان سبزوار؛
۱۸) شرکت برق شهرستان سبزوار؛
۱۹) منابع طبیعی شهرستان سبزوار؛
۲۰) اداره بهزیستی شهر سبزوار؛
۲۱) فرمانداری شهرستان سبزوار؛
۲۲) بخشداری بخش مرکزی شهرستان سبزوار؛
۲۳) اداره بازرگانی شهرستان سبزوار؛
٢٤) اداره تربیت بدنی شهر سبزوار؛
۲۵) سازمان تأمین اجتماعی سبزوار.

در فهرست بالا نبود سازمان‌های مردم نهاد و بخش خصوصی قدرتمند و تأثیرگذار که مایل و قادر به شرکت و تأثیرگذاری در برنامه‌ریزی‌های فرایند توسـعه‌ی شـهری باشـند، چشـمگیر می‌نماید. حتی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی مذکور نیز با این‌که در نظـام برنامـه‌ریـزی شهر تأثیرگذارند، هر یک به راه خود می‌روند بـدون ایـن‌کـه همـاهنگی چنـدانی در اهـداف و رویّه‌ها با یکدیگر داشته باشند. تحقق گام اول مستلزم وجود یک حامی قوی و پیشگامی مـؤثر با قدرت قانونی کافی طیّ فرایندی است که متأسفانه نبود آن در مدیریت شهری سبزوار جـدی است. شورای شهر علی‌رغم وظایف قانونی، با توجـه بـه نقـص و یـا تضـاد قـوانین، دارای آن

قدرتی نیست که بتواند نقش حامی را بـر عهـده گیـرد و در نتیجـه شـهرداری نیـز بـه عنـوان زیرمجموعه‌ی شورا و مشکلات ساختاری و قانونی در شرایط فعلی نمی‌تواند پیشـگامی مـؤثّر در طیّ فرایند برنامه‌ریزی باشد. با این وجود، شورای شهر و شهرداری می توانند با فعّالانـه‌تـر عمل کردن در حوزه‌ی مسائل شهری و رفع نارسایی‌ها و همکاری و هماهنگی بیشتر با کلیـه‌ی سازمان‌ها و نهادهای تأثیرگذار در روند توسعه‌ی شهر به این خلأ پایـان دهنـد و بـا مشـارکت دادن آنها در روند برنامه‌ریزی شهر، حسّ اعتماد و همراهی آنهـا را جهـت ادامـه‌ی راه تقویـت نمایند.

گام دوم: بیانیه‌ی مأموریت سازمان. بیانیه‌ی مأموریت در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و مؤیّد نقشی است که آن سازمان در جامعه بـر عهـده دارد. ایـن بیانیـه بـر اسـاس نظـام ارزش‌های سازمان و چارچوب قوانین و مقرّرات ناظر بر آن سازمان تـدوین مـی‌شـود(طبیبـی، ۱۳۸۲: ٤۲). در تدوین مأموریت هر سازمان، خـواه یـک شـرکت خصوصـی و خـواه سـازمانی پیچیده، همانند شهر لازم است کلیه‌ی سـطوح و بخـش‌هـای تأثیرگـذار مشـارکت داده شـوند. بیانیه‌ی مأموریت نظام مدیریت شهری سبزوار با توجه به روح کلی حاکم بر چارچوب وظایف و اختیارات قانونی کلیه‌ی سازمان‌ها و نهادهـای دخیـل در مـدیریت توسـعه‌ی شـهر و اصـول توسعه‌ی پایدار شهری به شرح زیر تدوین شده است:

> " نظام مدیریت شهری سبزوار متشکل از کلیه‌ی سازمان‌ها و نهادهـای دولتـی و عمومی است که در جهـت خـدمت رسـانی بـه شـهروندان بـر اسـاس وظـایف و برنامه‌های بخشی خود در چارچوب برنامه‌ی راهبـردی سـبزوار عمـل مـی‌نماینـد. هدف اصلی کلیه‌ی این سازمان‌ها و نهادها، افزایش کیفیت زندگی شـهری، کـاهش نابرابری‌ها بین شـهروندان در دسترسـی بـه امکانـات و خـدمات و حرکـت رونـد توسعه‌ی شهر بر اساس اصول توسعه‌ی پایدار شهری است. همـاهنگی و همکـاری در پیشبرد برنامه‌ها و بهره‌گیری از مشـارکت مـردم بـه عنـوان ذی‌نفعـان اصـلی، از ارزش‌های پایه‌ای حاکم بر نظام مدیریت شهری سبزوار می‌باشد".

گام سوم: تجزیه و تحلیل محیطی و تشکیل ماتریسSWOT : در جهت پیشبرد مطالعات این مرحله، به بررسی و شهرشناسی وضع موجود شهر سبزوار با استفاده از روش‌های اسنادی، مشاهده، مصاحبه و بر اساس شش سرفصل شامل ویژگی‌های طبیعی، ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های اقتصادی و اجتماعی، ویژگی‌های کالبدی و زیرساخت‌ها، فرایند توسعه، ساختار فضایی و ویژگی‌های عملکردی و مدیریت شهری پرداخته شد. پس از انجام مطالعات این بخش‌ها، اقدام به تشکیل ماتریس SWOT نمودیم و فهرست عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر توسعه‌ی شهر را در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها مشخص ساختیم. این فهرست در دو مرحله در اختیار گروه کارشناسان همکار تحقیق قرار گرفت و با تلفیق نظریّات آنان با فهرست اولیه، تعدیل‌های لازم صورت گرفته و ماتریس SWOT نهایی تشکیل شد. جدول شماره یک فهرست نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای شهر سبزوار را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱ : ماتریس SWOT عوامل درونی و بیرونی شهر سبزوار	
نقاط قوت	S1- وجود مراکز آموزش عالی در شهر سبزوار همانند دانشگاه تربیت معلم، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور و مرکز تربیت معلم
	S2- بالا بودن سطح عمومی سواد و تحصیلات در شهر سبزوار
	S3- بومی بودن بیشتر مدیران سازمان‌های مدیریت توسعه‌ی شهری و علاقه مندی آنها به ارتقاء کیفیت محیط زندگی شهرشان
	S4- اجرای سیستم فاضلاب برای بیش از نیمی از سطح شهر و وجود برنامه مدوّن برای اجرای کامل سیستم فاضلاب شهر و همچنین وجود تصفیه خانه‌ی فاضلاب شهری
	S5- وجود برنامه برای ایجاد کارخانه کمپوست در آینده نزدیک
	S6- پتانسیل های موجود در شورای شهر در جهت ایجاد هماهنگی میان سازمان‌ها و نهادهای متولی مدیریت توسعه‌ی شهر
	S7- هویت و سابقه‌ی تاریخی شهر و وجود میراث فرهنگی و تاریخی ارزشمند در شهر جهت بهره گیری از پتانسیل های گردشگری آنها
	S8- موقعیّت ویژه شهر سبزوار در سطح استان به عنوان دومین شهر و نیز وجود معاونت استانداری در شهر که زمینه را برای تسریع روند برنامه‌ریزی‌ها و پیشرفت شهر فراهم می‌کند
	S9- پیشینه‌ی تجاری شهر سبزوار در سطح استان و کشور و داشتن بالاترین میزان نقدینگی در سطح استان پس از شهر مشهد

جدول شماره ۱ : ماتریس SWOT عوامل درونی و بیرونی شهر سبزوار	
	S10- وجود نیروی متخصص و دارای مهارت بومی به دلیل وجود مراکز آموزش عالی متعدد در شهر سبزوار
	S11- وجود نگرش مثبت در میان مردم و مسؤولان به گردشگری به عنوان اهرم تحول و توسعه
	S12- وجود فضاهای بایر و باز فراوان در محدوده پیرامون شهر جهت تشویق رشد پیوسته و فشرده
نقـــاط ضعف	W1- کمبود منابع آب شهر
	W2- نبود هماهنگی میان سازمان‌های مدیریت توسعه‌ی شهر
	W3- نبود سیستم مدیریت یکپارچه و واحد شهری
	W4- بی ثباتی شغلی مدیران سازمان‌های مدیریت توسعه‌ی شهر
	W5- بالا بودن نسبت مهاجرین روستایی در شهر و وجود خرده فرهنگ‌های گوناگون در شهر که هم‌بستگی اجتماعی را در شهر با مشکل روبرو می سازد.
	W6- ناپایداری درآمدهای دریافتی شهرداری سبزوار و عدم همخوانی درآمدها با هزینه ها
	W7- عدم بهره گیری از تکنولوژی‌های اطلاعاتی توسط مدیریت توسعه‌ی شهری برای ارائه خدمات به شهروندان
	W8- عدم استفاده از پتانسیل‌های بخش خصوصی توسط مدیریت توسعه‌ی شهری برای ارائه خدمات به شهروندان
	W9- عدم استفاده از نظرات شهروندان در برنامه ریزی‌ها و اداره امور شهر
	W10- پایین بودن سطح فرهنگ شهروندی و شهرنشینی در میان شهروندان
	W11- مهاجرت نیروهای متخصص و دارای مهارت از شهر
	W12- وجود سکونتگاههای غیررسمی در شهر
	W13- عدم وجود طرح بالادست مصوّب برای شهر
	W14- فقدان یا کمبود نهادهای غیردولتی و عمومی سازمان یافته و کارآمد
	W15- وجود مشاغل غیررسمی و مزاحم در سطح شهر
	W16- وجود ۱۸۰ هکتار بافت فرسوده در مرکز شهر سبزوار
	W17- عدم وجود طرح و برنامه مشخص و تدوین شده مورد پذیرش کلیه ذی‌نفعان دولتی، عمومی و خصوصی برای توسعه‌ی درازمدت شهر
	W18- تعدد مراکز تصمیم گیری در مورد مسائل شهری
	W19- استقرار صنایع، کارگاههای مزاحم در داخل حوزه شهر
	W20- بالا بودن نرخ بیکاری در سطح شهر
	W21- پایین بودن سرانه کاربری‌های خدماتی مهم شهر همانند کاربری‌های آموزشی، درمانی، فرهنگی، ورزشی و فضای سبز و توزیع نامناسب آنها در بین نواحی مختلف شهر
	W22- جوانی بالای جمعیت و مهاجرت جوانان از شهر به واسطه‌ی نبود فرصت‌های شغلی
فرصت‌ها	O1- قرار گیری شهر سبزوار در مسیر مسافرتی سالانه میلیون‌ها مسافر حرم مطهر امام رضا (ع) و امکان استفاده از پتانسیل های گردشگری این موقعیّت
	O2- امکان استفاده از پتانسیل‌های حوزه‌ی نفوذ شهر در زمینه‌ی بهبود اقتصاد شهر با ایجاد صنایع تبدیلی

جدول شماره ۱ : ماتریس SWOT عوامل درونی و بیرونی شهر سبزوار	
	کشاورزی در سبزوار
	O3- روند رو به رشد گردشگری بومی یا داخلی در کشور در سال‌های اخیر
	O4- وجود انگیزه و پتانسیل بالقوه بـرای بخـش خصوصـی جهـت سـرمایه گـذاری در فعالیـت‌هـای مـرتبط بـا گردشگری در شهر سبزوار
	O5- فاصله‌ی مناسب شهر سبزوار از شهر مشهد به عنوان مقصد اصلی گردشگران به عنوان مکان استراحت بـرای مسافران
	O6- روند رو به رشد آموزش عالی در کشور و افزایش تعداد دانشجویان
	O7- نوآوری‌های فنی و تکنولوژیک که زمینه را برای اسـتفاده از روش‌هـای جدیـد مـدیریتی و اجرایـی ممکـن می‌سازد. همانند استفاده از تکنولوژی‌های اطلاعاتی، تکنولوژی‌های بازیافت و ... .
	O8- جهت‌گیری عمومی سیاست‌های دولت در جهت تقویت نقش شهرداری و شورای شـهر(مـدیریت محلـی) در اداره امور شهر در راستای اصول ۱۳٦ برنامه‌ی سوم توسعه و ۱۳٦ و ۱۳۷ برنامه‌ی چهارم
تهدیدها	T1- مهاجرت‌های روستاشهری از نواحی روستایی پیرامون و حوزه‌ی نفوذ به شهر سبزوار
	T2- عوامل طبیعی و وقوع خشکسالی در سال‌های اخیر که باعث پایین افتادن سطح سـفره هـای آب زیرزمینـی و بالتبع چاههای آبی شده است، که تأمین کننده اصلی آب شهر سبزوار هستند
	T3- حاکمیت نظام برنامه ریزی بخشی در کشور و بالتبع نظام برنامه ریزی شهر سبزوار
	T4- نبود طرح آمایش سرزمینی و سایر طرح‌های منطقه ای و بالا دست برای شهر سبزوار که بتـوان فعالیـت‌هـای برنامه ریزی و عمرانی شهر را در چارچوب آن هدایت کرد.
	T5- قرار گیری گسل‌های فعّال در محدوده‌ی پیرامونی شهر سبزوار که قابلیّت ایجاد زمین لـرزه هـایی بـا قـدرت حدود ٦/۵ ریشتر را دارند

گام چهارم: هدف گذاری و ترسیم چشم‌انداز سازمان: در این مرحله با توجه به یافتـه‌هـای حاصل از مطالعات مرحله‌ی قبل به هدف‌گذاری و تدوین اهداف کلان و خرد در شهر خواهیم پرداخت. تعیین اهداف عموماً یا به روش استنتاج اهداف از ارزش‌ها و یا به روش استنتاج آنهـا از مشکلات صورت می‌گیرد. در این تحقیق ابتدا سعی شد به شناسـایی مسـائل و مشـکلات و امکانات و توان‌مندی‌های شهر پرداخته و سپس با توجـه بـه اصـول پـارادایم توسـعه‌ی پایـدار شهری، اهداف کلان تنظیم شود. سپس در راستای اهداف کلان، اهداف خرد ارائـه شـدند و در نهایت چشم‌انداز و دورنمای توسعه‌ی شهر در افق ۱٤۰٤ با توجه به اهداف به تصویر کشیده شد.

اهداف کلان:

- اقتصاد شهری متنوع، پویا و پایدار؛

- ارتقاء کیفیت زندگی شهری؛
- مشارکت کلیه‌ی افراد ذی‌نفع کلیدی در تهیه و اجرای برنامه‌های توسعه‌ی شهر؛
- حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی ناپایدار منطقه.

اهداف خرد:

- توان‌مندسازی و ارتقاء ظرفیّت‌های گردشگری برای بهره‌گیری از موقعیّت شهر؛
- توسعه‌ی ظرفیّت‌های آموزش عالی جهت تبدیل شهر به قطب علمی و آموزشی و پژوهشی؛
- فراهم کردن زمینه‌ی دسترسی عادلانه کلیه‌ی شهروندان به خدمات، امکانات و تسهیلات آموزشی، ورزشی، فرهنگی، درمانی و تفریحی و فضای سبز؛
- ساماندهی بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری؛
- ارتقاء ایمنی بافت‌های شهری در برابر مخاطرات طبیعی به‌ویژه زمین لرزه؛
- ارتقاء سطح فرهنگ شهروندی و زندگی شهری میان شهروندان؛
- غنی سازی اوقات فراغت جوانان و نوجوانان؛
- مصرف بهینه‌ی منابع طبیعی ناپایدار منطقه، به‌ویژه منابع آب؛
- ارتقاء سطح همکاری و هماهنگی سازمان‌ها و نهادهای تأثیرگذار در مدیریت توسعه‌ی شهر؛
- بهره‌گیری از نظریّات شهروندان و متخصصین محلّی در تهیه و اجرای طرح‌های توسعه‌ی شهری.

ترسیم چشم‌انداز

چشم‌انداز یک الگوی ذهنی است که مردم و سازمان‌ها می توانند از طریق تعهّدات و اعمالشان آن را ایجاد کنند(Nanus,1992:7). اگر بیانیه‌ی مأموریت ارائه کننده نقشه‌ای است برای کار یک سازمان، یعنی چه، چرا و چگونه انجام می‌شود، در آن صورت چشم‌انداز ارایه‌ای هنرمندانه از حصول به مأموریت است(Allison,2004:65). در ادامه با توجه به هدف گذاری صورت گرفته، چشم‌انداز و دورنمای توسعه‌ی شهر سبزوار در افق برنامه‌ی راهبردی یعنی ١٤٠٤ تدوین شده است.

" در افق ۱٤۰٤ سبزوار شهری خواهد بود با اقتصاد شهری متنوع، پویا و پایدار، با نرخ بالای اشتغال، دارای توزیع عادلانه امکانات، خدمات و فرصت‌ها در کلیه‌ی نواحی شهر، برخوردار از بافت‌های ایمن در برابر مخاطرات طبیعی، به‌ویژه زلزله، متکی به بهره‌گیری از نظریّات شهروندان و متخصصین شهر و همکاری و همیاری آنان در اداره امور شهر و برخوردار از هماهنگی بالا میان کلیه‌ی سازمان‌ها و نهادهای تأثیرگذار در توسعه‌ی شهر".

گام پنجم: در جهت تدوین راهبردها با توجه به مطالعات مراحل پیشین، ابتدا اقدام به تشکیل ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی نمودیم. در واقع این ماتریس برای تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که براساس پیش‌بینی‌های به عمل آمده قوت‌ها و یا فرصت‌های پیش‌روی سازمان بر ضعف‌ها و یا تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده‌ی غلبه ضعف‌ها و یا تهدیدها بر قوت‌ها و یا فرصت‌ها خواهد بود و نمره‌ای که در این ماتریس‌ها به دست می‌آید، برای تعیین نوع راهبردهای سازمان مورد استفاده قرار خواهد گرفت(اعرابی،۱۳۸۷: ۳٤).

همان‌گونه که عنوان شد در این تحقیق برای مشخص ساختن ضریب اهمیت و رتبه بندی عوامل در هر کدام از ماتریس‌ها و مراحل انجام کار، از نظرات پانل کارشناسی تحقیق و با بهره گیری از تکنیک دلفی استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا برای عوامل نقاط قوت و فرصت‌ها و همچنین نقاط ضعف و تهدیدها یک سری شاخص تدوین شد و سپس از همکاران تحقیق خواسته شد تا با توجه به این شاخص‌ها به وزن‌دهی عوامل درونی و بیرونی اقدام کنند. برای عوامل مثبت یعنی نقاط قوت و فرصت‌ها، شاخص‌های تدوین شده عبارت‌اند از:

☜ **اثربخشی:** این شاخص به میزان اثرات امکان در ارتباط با تحریک و تسریع روند توسعه در شرایط حال و آینده شهر اشاره دارد.

☜ **امکان پذیری:** این شاخص نشان‌دهنده‌ی میزان سهولت به کارگیری امکانات یا تبدیل آن از بالقوه به بالفعل، برای رفع یا کاهش آثار نامساعد مشکل است.

☜ **پایداری امکان:** این شاخص نشان‌دهنده‌ی میزان تداوم و پایداری امکان و اثرگذاری مثبت آن در زمینه‌ی بهبود شرایط موجود یا ایجاد زمینه‌های مساعد برای توسعه و عمران شهر می‌باشد.

برای عوامل منفی یعنی نقاط ضعف و تهدیدها، شاخص‌ها عبارت‌اند از:

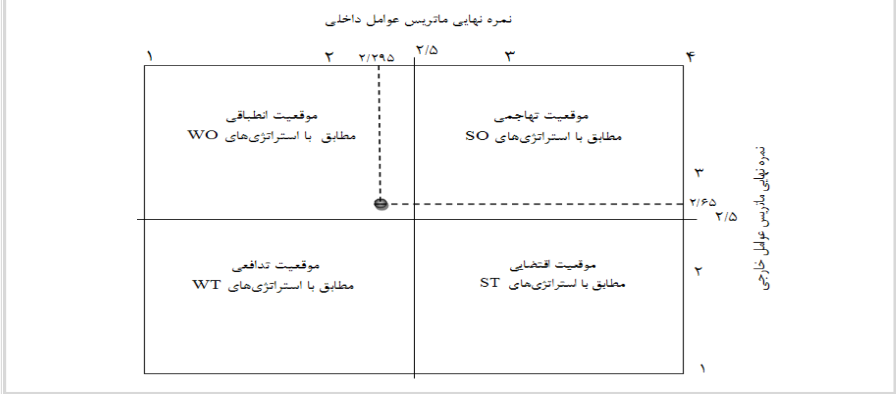
- **سطح پوشش:** این شاخص بیانگر میزان و گستردگی و حیطه‌ی تأثیرگذاری هر یک از مشکلات است که بنا بر ماهیت مشکل، در مواقعی شامل گستره ارضی، در مواقعی مشتمل بر شمار جمعیتی و در مواقعی طول زمانی است که شهر از آن مشکل متأثّر می‌شود.
- **سهل‌الامکان‌بودن:** این شاخص نشان‌دهنده میزان سهولت حل و یا رفع مشکل است، که آن نیز خود تابعی از شاخص‌های دیگری شامل هزینه‌ی پایین و زمان محدود برای حل و برطرف نمودن مشکل و نیز امکان اقدام برای رفع یا کاهش اثرات مشکل است.
- **ذات مسأله:** منظور از این شاخص، ماهیت مسأله به لحاظ اثرگذاری بالای آن در زمینه‌ی ایجاد، پایداری و یا گسترش مشکلات و ناهنجاری‌های مهم در منطقه است.
- **نقش بازدارندگی در توسعه:** این شاخص بیانگر میزان اهمیت و نقش مشکل در زمینه‌ی بازدارندگی و کندکردن روند رشد و توسعه‌ی شهر است.

با تدوین ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی برای شهر سبزوار مشخص شد که نمره ماتریس ارزشیابی عوامل داخلی سبزوار برابر با ۲/۲۹۵ است که کمتر از ۲/۵ بوده و نشان دهنده‌ی چیرگی ضعف‌های شهر سبزوار بر قوت‌های آن است. اما از سوی دیگر، نمره ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی برابر با ۲/٦۵ بوده که نشان دهنده‌ی چیرگی فرصت‌های شهر سبزوار بر تهدیدهای آن است.

به دنبال تشکیل ماتریس‌های ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی، آن را با ماتریس راهبردهای SWOT **(جدول شماره ۲)** ترکیب نمودیم. همان‌گونه که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، موقعیّت نمرات ماتریس‌های ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی مطابق بر موقعیّت راهبردهای WO می‌باشد. به عبارت بهتر، اولویت‌های برنامه‌ریزی شهر سبزوار در جهت تدوین راهبردهای

توسعه‌ی شهری باید بر اساس بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی جهت از بین بـردن یـا کـاهش نقاط ضعف درونی استوار شود. نگاهی به نمودار شماره ۲ نشان مـی‌دهـد کـه نقطـه‌ی تلاقـی ماتریس‌های ارزشیابی عوامل داخلی و خارجی در گوشه‌ی سمت راست مربع راهبردهـای WO قرار دارد و با مربع‌های راهبردهای WT و SO دارای قرابت ویژه‌ای است. تفسـیر ایـن نمـودار ایـن است که هر چند راهبردهای گروه WO دارای اولویت‌اند، اما توجه به تدوین راهبردهای گـروه‌هـای WT و SO نیز باید مورد اهتمام و توجه خاص قرار گیرد. در این تحقیق علاوه بر سه گروه یاد شـده در بالا، راهبردهای گروه ST نیز تدوین شده‌اند.

نمودار شماره ۲ : ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی



به دنبال تدوین راهبردهـا در گروههـای چهارگانـه SO, ST, WO, WT اقـدام بـه تشـکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی نمودیم. این ماتریس یکی از ابزارهای مناسب برای انتخـاب و اولویت بندی و به عبارت بهتر مشخص سـاختن میـزان جـذابیّت راهبردهـای تـدوین شـده نسبت به یکدیگر است. مراحل تدوین ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی شامل شـش مرحلـه است که عبارت‌اند از:

۱. نقاط قوت و ضعف عمده داخلی و فرصت‌ها و تهدیـدهای عمـده‌ی خـارجی را در سـتون سمت راست ماتریس بنویسید.

۲. به هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقشی عمده دارند، وزن یا ضـریب بدهید. این ضریب‌ها درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزشیابی عوامل خارجی و داخلی هستند.

۳. راهبردهایی را که سازمان می‌تواند به اجرا درآورد، مشخص نموده و آنها را در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی بنویسید.

٤. نمره‌های جذابیّت را مشخص کنید. آنها مقدار عددی هستند که جذابیّت هر راهبرد را در یک مجموعه از راهبردها نشان می‌دهد. نمره جذابیّت، نشان دهنده توان و قابلیت راهبرد در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی است. نمره‌های جذابیّت بدین شکل مشخص می‌شود: بدون جذابیّت = ۱، تا حدّی جذّاب = ۲، دارای جذابیّت معقول = ۳ و بسیار جذّاب = ٤.

۵. جمع نمره‌های جذابیّت را محاسبه کنید. مقصود از نمره‌های جذابیّت، مجموع حاصل‌ضرب ستون ضریب‌ها(بند دوم) در نمره‌های جذابیّت(بند چهارم) است. جمع نمره‌های جذابیّت نشان‌دهنده‌ی جذابیّت نسبی هر یک از راهبردهاست که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوط به دست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیّت بیش‌تر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیّت بیشتری خواهد بود.

٦. مجموع نمره‌های جذابیّت را محاسبه کنید. مجموع نمره‌های جذابیّت هر یک از ستون‌های ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی را به دست آورید. مجموع نمره‌های جذابیّت نشان می‌دهد که در هر مجموعه، کدام راهبرد از جذابیّت بیشتری برخوردار است. نمره‌های بالا بیانگر جذابیّت بیشتر راهبردهاست(اعرابی،۱۳۸۷: ٦۳).

جدول شماره ۳ گویای انواع راهبردهای چهارگانه‌ی SO, WO, ST, WT برای شهر سبزوار و رتبه بندی آنها بر اساس میزان جذابیّت راهبرد است. در ستون اول سمت راست جدول نوع راهبرد مشخص شده است، در ستون دوم ضریب اهمیت راهبردها به ترتیب اولویت ارائه شده است و در ستون سوم اولویت‌بندی راهبردها مشخص شده‌اند.

گام ششم: تدوین سیاست‌ها(راهکارها): پس از تدوین راهبردها و یا به عبارت دیگر راهبردهای کلان بر اساس مطالعات مراحل پیشین، برای دست‌یابی به هر یک از راهبردها، سیاست‌های اجرایی تدوین خواهند شد. نظر به این‌که هدف از این تحقیق ارائه‌ی روش‌شناسی بوده است و با توجه به محدودیت موجود برای چاپ مقاله، تنها به ذکر دو مورد از سیاست‌ها(راهکارهای) تدوین شده برای راهبردهای گروه WO و SO در پیوست بسنده خواهد

شد. **جداول شماره ۴ و ۵** نشانگر برخی از سیاست‌ها / راهکارهای تدوین شده برای راهبردهای منتخب است.

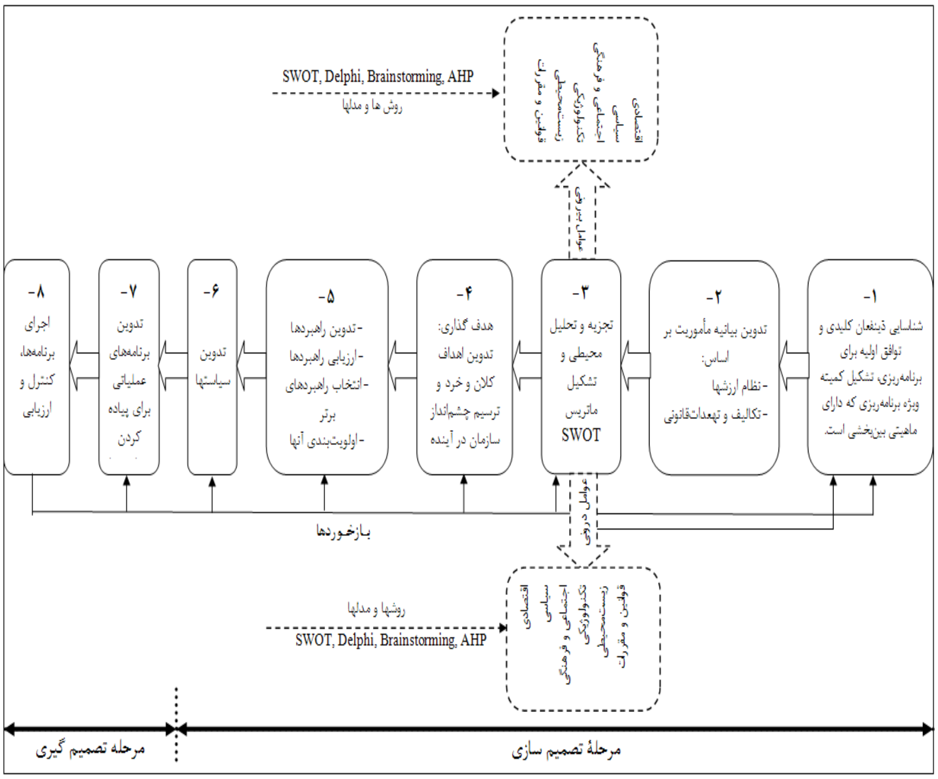
گام هفتم و هشتم: همان‌گونه که در **نمودار شماره ۱** مشاهده می‌شود، گام‌های ۱ تا ٦ تحقیق در حقیقت جزو مرحله‌ی تصمیم‌سازی هستند و گام‌های ۷ و ۸ جزو مرحله‌ی تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند. در این تحقیق نیز مراحل انجام مطالعه تا گام ششم پیش رفته است و در حقیقت بیشتر معطوف به مرحله‌ی تصمیم سازی بوده است. پیاده کردن مرحله‌ی تصمیم‌گیری نیاز به بررسی و توافق نهادهای اجرایی و مدیریتی شهر دارد که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است.

نتیجه‌گیری

با توجه به گسترش کاربرد رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌ریزی حوزه‌های عمومی و به طور خاص برنامه‌ریزی شهری در سال‌های اخیر، در این تحقیق تلاش شد تا به ارائه روش‌شناسی انجام مطالعات راهبردی با تأکید بر مطالعه‌ی موردی شهر سبزوار اقدام شود. در بررسی عوامل تأثیرگذار بر روند تحوّلات توسعه‌ی شهر سبزوار و تحلیل راهبردی آنها مشخص شد که در بخش عوامل درونی، ضعف‌های آن بر قوت‌هایش برتری داشته و روند توسعه‌ی شهر در صورت عدم برخورد جدّی و عاجل با آنها ناپایدارتر خواهد شد. از سوی دیگر در بخش عوامل بیرونی، این شهر دارای فرصت‌های ارزشمندی است که متأسفانه تا کنون مورد توجه مدیران شهری قرار نگرفته است(جدول شماره۱). هنر مدیریت شهری از این پس باید در جهت بهره‌برداری بیشتر از این فرصت‌ها برای اصلاح نارسایی‌ها و ضعف‌ها قرار گیرد و با اولویت‌بندی صحیح برنامه‌ها بر اساس راهبردهای تدوین شده(جدول شماره۳)، حداکثر استفاده از منابع انسانی و مالی مدیریت شهری صورت گیرد. نکته‌ی شاخص برای پیشبرد راهبردهای تدوین شده، لزوم بهره‌گیری از مشارکت تمامی ذی‌نفعان و سازمان‌ها/ نهادهای تأثیرگذار بر مدیریت توسعه‌ی شهر سبزوار و همکاری و هماهنگی آنان در فرایند انجام کار می‌باشد. در این میان نقشی کلیدی و اساسی بر عهده‌ی شورای شهر و بازوی اجرایی آن، شهرداری، است که با فعالیّتی دوچندان نسبت به گذشته، زمینه‌ی لازم را برای تحقّق راهبردها فراهم نمایند.

یافته‌ها حاکی از این است که مهمترین راهبردهای توسعه‌ی پایدار شهر سبزوار شامل: تهیـه و تدوین طرح راهبردی ۱٤۰٤شهر سبزوار با رویکرد اقتصادی و اجتماعی گردشـگری، تـلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری، ایجاد نظام مـدیریت شـهری واحد و یکپارچه با محوریت شورای اسلامی شهر، سرمایه گذاری و اشتغال‌زایی در بخش‌هـای گردشگری، آموزش و صنایع تبدیلی کشاورزی در راستای کاهش نرخ بیکاری و سرمایه‌گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطـب دانشـگاهی، علمـی و پژوهشـی در سـطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی هستند. سعی شد با نگاهی اجرایی به موضوع راهکارها / سیاست‌های اجرایی جهـت عملـی نمـودن راهبردهـا بـه تفصـیل بـرای هریـک از راهبردها تدوین شود که با توجه به محدودیّت‌های موجود، راهکارهای تدوین شده فقط بـرای دو مورد از راهبردها در این تحقیق ارائه شدند.

نمودار شماره ۱ : فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک(راهبردی) شهر سبزوار با اقتباس از دیوید، ۱۳۸۲: ۴۳



جدول شماره ۲ : راهبردهای چهارگانه‌ی SO, WO, ST, WT برگرفته از نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی برای شهر سبزوار

	نقاط قوت	نقاط ضعف
فرصتها	**SO1** = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری **SO2** = سرمایه گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب دانشگاهی، علمی و پژوهشی در سطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی **SO3** = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک منطقه آزاد تجاری با توجه به سابقه و پیشینه دور و دراز شهر سبزوار در فعالیّت‌های تجاری در سطح استان و کشور و همچنین میزان بالای نقدینگی در این شهر	**WO1** = بهبود سیستم خدمات رسانی شهر با استفاده از سیستم های مدیریتی و ارائه خدمات الکترونیک و قابلیت‌های بالقوه شورای شهر و بخش خصوصی **WO2** = ایجاد زمینه‌ی درآمدهای پایدار برای مدیریت شهری(شهرداری و شورای شهر) **WO3** = تهیه و تدوین طرح راهبردی ۱٤٠٤شهر سبزوار با رویکرد اقتصادی و اجتماعی و گردشگری **WO4** = استفاده از نظریّات شهروندان و متخصصین بومی با دخیل نمودن آنان در فرایند برنامه‌ریزی‌های شهری **WO5** = بهبود زیرساختها، خدمات عمومی و سیمای فضایی و کالبدی شهر در جهت جذب گردشگران **WO6** = بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده مرکز شهر **WO7** = ساماندهی و توان‌مندسازی و به‌سازی کالبدی، اقتصادی و اجتماعی سکونتگاههای غیررسمی سبزوار **WO8** = کاهش نابرابری‌های بین نواحی مختلف شهر در دسترسی به کاربری‌های خدماتی با افزایش سرانه‌ی این فضاها **WO9** = سرمایه گذاری و اشتغال‌زایی در بخش-های گردشگری، آموزش و صنایع تبدیلی کشاورزی در راستای کاهش نرخ بیکاری

	نقاط قوت	نقاط ضعف
		WO10 =ایجاد نظام مدیریت شهری واحد و یکپارچه با محوریت شورای اسلامی شهر **WO11** = ایجاد و توسعه‌ی امکانات تفریحی، فرهنگی، ورزشی و. . . برای پرکردن اوقات فراغت ساکنان
تهدیدها	**ST1** = برنامه ریزی برای استفاده‌ی بهینه از منابع آبی شهر با توسعه و تکمیل فاضلاب شهری، فرهنگ سازی و اصلاح الگوی مصرف، اصلاح قیمت گذاری آب شرب مصرفی، استفاده از سیستم‌های دوگانه‌ی مصرف آب و ... **ST2** = سرمایه گذاری در جهت ایجاد و تقویت فرهنگ شهروندی و شهرنشینی میان مهاجران و ساکنان اصلی شهر و افزایش هم‌بستگی اجتماعی میان ساکنان **ST3** = بهره گیری از پتانسیل های موجود در شورای شهر و موقعیت فرماندار سبزوار به عنوان معاون استاندار در جهت ساماندهی، بهسازی و نوسازی واحدهای مسکونی سکونتگاههای غیررسمی و بافت فرسوده‌ی شهر در مقابل مخاطرات طبیعی چون زلزله	**WT1** = تهیه و اجرای طرح‌های آمایش سرزمینی در مقیاس منطقه‌ای برای جلوگیری و کاهش روند مهاجرت‌های روستاشهری و ایجاد تعادل‌های ناحیه‌ای با تکیه بر توان‌های محیطی منطقه **WT2** = اتخاذ تمهیدات اساسی و عاجل برای مقاوم سازی و یا بهسازی و نوسازی بافت‌های فرسوده‌ی شهر و سکونتگاههای غیررسمی شهر سبزوار **WT3** = اتخاذ سیاست‌هایی در جهت جلوگیری از افزایش جمعیت شهر سبزوار جهت مقابله با بحران کم آبی، بیکاری و اشتغال غیررسمی در سال‌های آینده با تدوین سیاست‌های آمایشی در سطح شهرستان

جدول شماره ۳ : اولویت‌بندی راهبردهای تدوین شده برای شهر سبزوار بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی و میزان جذابیّت راهبردها

عنوان راهبرد	ضریب اهمیت	اولویت بندی راهبردها
WO3 = تهیه و تدوین طرح راهبردی ۱٤۰٤شهر سبزوار با رویکرد اقتصادی و اجتماعی گردشگری	٦.٦١٥	۱
SO1 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری	٥.٢٨	۲
WO10 =ایجاد نظام مدیریت شهری واحد و یکپارچه با محوریت شورای اسلامی شهر	٤.٧٨	۳
WO9 = سرمایه گذاری و اشتغال‌زایی در بخش های گردشگری، آموزش و صنایع تبدیلی کشاورزی در راستای کاهش نرخ بیکاری	٤.٦٣	٤
SO2 = سرمایه گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب دانشگاهی، علمی و پژوهشی در سطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی	٤.٥٠٥	٥
WO7 = ساماندهی و توان‌مندسازی و به‌سازی کالبدی، اقتصادی و اجتماعی سکونتگاههای غیررسمی سبزوار	٤.٥	٦
WO6 = به‌سازی و نوسازی بافت‌های فرسوده‌ی مرکز شهر سبزوار	٤.٤٦٥	۷
WO4 = استفاده از نظرات شهروندان و متخصصین بومی با دخیل نمودن آنان در فرایند برنامه‌ریزی‌های شهری	٤.٤٥٥	۸
WT3 = اتخاذ سیاست‌هایی جهت جلوگیری از افزایش جمعیت سبزوار جهت مقابله با بحران کم آبی، بیکاری و اشتغال غیررسمی در سال‌های آینده با اتخاذ سیاست‌های آمایشی در سطح شهرستان	٤.٤٢٥	۹
WO2 = ایجاد زمینه‌ی درآمدهای پایدار برای مدیریت شهری(شهرداری و شورای شهر)	٤.٣١	۱۰
WO5 = بهبود زیرساخت‌ها، خدمات عمومی و سیمای فضایی و کالبدی شهر در جهت جذب گردشگران	٤.١٥٥	۱۱

عنوان راهبرد	ضریب اهمیت	اولویت بندی راهبردها
SO3 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک منطقه آزاد تجاری با توجه به سابقه و پیشینه‌ی دور و دراز شهر سبزوار در فعالیت‌های تجاری در سطح استان و کشور	۳.۹۹	۱۲
WT2 = اتخاذ تمهیدات اساسی و عاجل برای مقاوم سازی و یا به‌سازی و نوسازی بافت‌های فرسوده شهر و سکونتگاه‌های غیررسمی شهر	۳.۹۳۵	۱۳
ST3 = بهره گیری از پتانسیل های موجود در شورای شهر و موقعیّت فرماندار سبزوار به عنوان معاون استاندار در جهت ساماندهی، به‌سازی و نوسازی واحدهای مسکونی سکونتگاه‌های غیررسمی و بافت فرسوده‌ی شهر در مقابل مخاطرات طبیعی چون زلزله	۳.۷۹	۱٤
WT1 = تهیه و اجرای طرح‌های آمایش سرزمینی در مقیاس منطقه ای برای جلوگیری و کاهش روند مهاجرت‌های روستاشهری و ایجاد تعادل‌های ناحیه‌ای با تکیه بر توان‌های محیطی منطقه	۳.۷	۱۵
WO8 = کاهش نابرابری‌های بین نواحی مختلف شهر در دسترسی به کاربری‌های خدماتی با افزایش سرانه‌ی این فضاها	۳.٦۹۵	۱٦
WO1 = بهبود سیستم خدمات رسانی شهر با استفاده از سیستم های مدیریتی و ارائه‌ی خدمات الکترونیک و قابلیت‌های بالقوه‌ی شورای شهر و بخش خصوصی	۳.٦۵۵	۱۷
WO11 = ایجاد و توسعه‌ی امکانات تفریحی، فرهنگی، ورزشی و. . . برای پرکردن اوقات فراغت ساکنان	۳.۵۲۵	۱۸
ST2 = سرمایه گذاری در جهت ایجاد و تقویت فرهنگ شهروندی و زندگی شهری میان مهاجران و ساکنان اصلی شهر و افزایش هم‌بستگی اجتماعی میان ساکنان	۳.٤۳	۱۹
ST1 = برنامه ریزی برای استفاده‌ی بهینه از منابع آبی شهر با توسعه و تکمیل فاضلاب شهری، فرهنگ سازی و اصلاح الگوی مصرف، اصلاح قیمت گذاری آب شرب مصرفی، استفاده از سیستم‌های دوگانه‌ی مصرف آب و ...	۳.۳	۲۰

جدول شماره ۴ : راهکارها / سیاست‌های تدوین شده برای دست‌یابی به راهبردهای گروه WO

نوع راهبرد	راهکارها / سیاست‌ها
WO2 = ایجاد زمینه‌ی درآمدهای پایدار برای مدیریت شهری (شهرداری و شورای شهر)	سرمایه گذاری شهرداری خواه به صورت منفرد و یا در مشارکت با بخش خصوصی در ایجاد امکانات و خدمات توریستی، رفاهی و تفریحی و فرهنگی درآمدزا مانند شهربازی، باغ وحش، فرهنگ سرا، سالن ورزشی و...
	بهره گیری شهر از امتیاز تبلیغاتی موقعیّت ویژه‌ی شهر سبزوار با توجه به عبور سالانه میلیون‌ها مسافر از مسیر سبزوار به مشهد و بالعکس
	تلاش برای اخذ بخشی از عوارض مربوط به آب، برق، گاز و تلفن
	تلاش برای اخذ بخشی از عوارض فراورده‌های نفتی
	تلاش در جهت وضع و اخذ عوارض از معاملات املاک و مستغلات
	ایجاد میادین میوه و تره بار در نواحی مختلف شهر
	ایجاد کشتارگاه صنعتی با توجه به رونق صنعت مرغداری و دامداری در شهرستان سبزوار
	ساماندهی فضایی مشاغل مزاحم شهری مانند تعمیرگاهها، جوشکاری‌ها و...
	تلاش در جهت کاهش هزینه های شهرداری از طریق ایجاد همکاری و هماهنگی بیشتر میان سازمان‌های تأثیرگذار در مدیریت توسعه‌ی شهر مانند آب و فاضلاب، برق، گاز، تلفن و . . .
WO6 = بهسازی و نوسازی ۱۸۰ هکتار بافتهای فرسوده مرکز شهر سبزوار	ایجاد مشوّق‌هایی مالی مانند تخفیف عوارض، افزایش تراکم و یا کاهش سطح تفکیک قطعات و . . . از سوی شهرداری و سایر سازمان‌های تأثیرگذار در مدیریت توسعه‌ی شهر برای به‌سازی و نوسازی بافت‌های فرسوده
	ایجاد مشوّق‌هایی برای بخش خصوصی مانند تخفیف عوارض، افزایش تراکم و . . . جهت تشویق آنان به سرمایه گذاری در توسعه و نوسازی بافت‌های فرسوده مرکز شهر با توجه به موقعیّت عالی این بافت در هسته‌ی اصلی تجاری ـ خدماتی شهر سبزوار

جدول شماره ۵ : راهکارها / سیاست‌های تدوین شده برای دست‌یابی به راهبردهای گروه SO

نوع راهبرد	راهکارها / سیاست‌ها
SO1 = تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب گردشگری بین شهری با توجه به قرار گیری این شهر در مسیر حرکتی سالانه ۱۵ میلیون مسافر حرم مطهر امام رضا (ع) و فاصله‌ی مناسب این شهر از شهر مشهد	۱. تهیه و تدوین طرح راهبردی توسعه‌ی بخش گردشگری شهر سبزوار تا افق ۱٤۰٤ هجری شمسی.
	۲. ایجاد مشوّق‌های قانونی و مالی برای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری در توسعه‌ی امکانات و خدمات کردشگری
	۳. ایجاد پایگاههای اطلاعاتی و کمپ های راهنمای گردشگران در مبادی ورودی شهر، انتشار بروشور در خصوص جاذبه های گردشگری شهر سبزوار و محیط پیرامون، ایجاد پایگاهها و سایت‌های اینترنتی در زمینه‌ی امکانات و خدمات و جاذبه های گردشگری شهر در راستای آگاهی بخشی به گردشگران در باره منابع توریستی و گردشگری شهر
	٤. توجه ویژه سازمان‌ها و نهادهای دخیل در مدیریت توسعه‌ی شهر به ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت‌ها، تسهیلات و امکانات رفاهی و خدماتی برای گردشگران
SO2 = سرمایه گذاری و تلاش در جهت تبدیل شهر سبزوار به یک قطب دانشگاهی، علمی و پژوهشی در سطح استان و کشور با توجه به وجود مراکز دانشگاهی چون دانشگاه تربیت معلم، دانشگاه علوم پزشکی، دانشگاه پیام نور، دانشگاه آزاد و مرکز تربیت معلم	۱. تلاش در جهت برقراری هماهنگی میان مراکز آموزش عالی موجود در شهر سبزوار در زمینه‌های مختلف، اعمّ از ایجاد رشته های دانشگاهی، برگزاری سمینارها، ایجاد پژوهشکده‌ها و امکانات آموزشگاهی و . . . با توجه به امکانات و توان‌مندی‌های آنها و جلوگیری از توسعه‌ی آنها به صورت جزایری جداگانه و منفک از یکدیگر
	۲. تدوین برنامه جامع توسعه دانشگاههای تربیت معلم سبزوار، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه پیام نور تا افق ۱٤۰٤ هجری شمسی
	۳. ایجاد دانشکده‌های کشاورزی، دامپزشکی، مدیریت با توجه به زمینه‌های قابل توجه شهرستان سبزوار در بخش های کشاورزی و دامپروری
	٤. ایجاد امکانات رفاهی، آموزشی و پژوهشی، اعمّ از خوابگاه دانشجویان و اساتید، آزمایشگاه، سالن ورزشی، اردوهای مختلف و . . . با توجه به رشته های موجود در مراکز آموزش عالی برای ترغیب اساتید و دانشجویان نخبه و بااستعداد جهت حضور در سبزوار و توسعه‌ی مقاطع تحصیلات تکمیلی
	۵. تسهیل برقراری ارتباط میان دانشگاه تربیت معلم سبزوار و پهنه‌ی اصلی شهر
	٦. توسعه‌ی خدمات رفاهی، ورزشی، تفریحی و فرهنگی و آموزشی در سطح شهر برای قشر جوان و دانشجویی شاغل به تحصیل در مراکز آموزش عالی شهر

توضیحات

۱. Delphi ایده اصلی این تکنیک این است که کارشناسان بسیاری روی یک موضوع، به طور سیستماتیک متمرکز می‌شوند، تا اطلاعات بیشتری را در مورد آن موضوع عرضه کنند و در انتها قادر باشند که پیش‌بینی جامع‌تری را پیشنهاد کنند. در حالی‌که یک کارشناس به تنهایی قادر نخواهد بود که اطلاعاتی به آن کاملی و پیش‌بینی به آن جامعی را ارائه کند.

منابع و مآخذ:

۱. احمدیان، رضا(۱۳۸۲)، ***"امکان سنجی استفاده از طرحهای ساختاری – راهبردی در نظام برنامه ریزی شهری ایران"***، فصلنامه‌ی مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱٤، ۱۳۸۲:۳٦-٤۸.

۲. اعرابی، سید محمد(۱۳۸۷)، ***دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک***، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، تهران.

۳. برک پور، ناصر(۱۳۸۲)، ***دانشنامه مدیریت شهر***، فصلنامه‌ی مدیریت شهر، شماره ۱٤: ۹٤- ۱۰۵.

٤. دانشپور ، زهره(۱۳۸۲)، ***برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیار راهبردی؛ ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش‌شرطها***، فصلنامه‌ی مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱٤، ۱۳۸۲: ۱٤-۲٤.

۵. رفیعیان، مجتبی؛ شاهین راد، مهنوش(۱۳۸۷)، ***"راهبرد توسعه‌ی شهر در جهت تحقق برنامه‌ریزی توسعه شهری(با تأکید بر شهر کرمان)"***، مجله مطالعات اجتماعی ایران، دوره دوم، شماره ۲: ٦-۲۹.

٦. زیاری، کرامت الله؛ مهدنژاد، حافظ و پرهیز، فرهاد(۱۳۸۸)، ***مبانی و تکنیک‌های برنامه‌ریزی شهری***، دانشگاه بین المللی چابهار، چاپ اول.

۷. سعید نیا، احمد(۱۳۸٤)، ***مفاهیم و محتوای طرح‌های ساختاری ـ راهبردی***، آبادی، شماره ، تهران:۸٤-۹۱.

۸. طبیبی، سید جمال الدین؛ ملکی، محمد رضا(۱۳۸۲)، ***برنامه‌ریزی استراتژیک***، انتشارات ترمه، چاپ اول، تهران.

۹. عباس زادگان، مصطفی؛ رضوی، حامده(۱۳۸۵)، ***اتخاذ رویکردی نوین برای طرح‌های توسعه شهری- برنامه ریزی طرّاحی محور***، هنرهای زیبا، شماره ۲۸: ۱۵-۲۲.

۱۰. مردای مسیحی، واراز(۱۳۸۲)، ***برنامه‌ریزی راهبردی شهرها ـ یافته‌ها و تجربه‌ها***، شهرداری‌ها، سال پنجم، شماره ٥٤: ۱۱– ۱۷.

۱۱. مردای مسیحی، واراز(۱۳۸٤)، ***برنامه‌ریزی راهبردی و کاربرد آن در شهرسازی ایران***، انتشارت پردازش و برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول، تهران.

۱۲. مهدیزاده، جواد(۱۳۸۲)، ***امکانات و محدودیت‌های کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی در ایران***، مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱٤، تهران: ٤٨–٥٥.

۱۳. مهدیزاده، جواد(۱۳۸۲)، ***برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی شهری***، وزارت مسکن و شهرسازی، چاپ نخست، تهران.

۱٤. وزارت مسکن و شهرسازی، معاونت شهرسازی و معماری(۱۳۸۷)، ***اصلاح نظام مدیریت توسعه شهری در ایران بر اساس رویکرد راهبردی***، چاپ نخست، تهران.

۱٥. هال، پیتر؛ اولریخ، فایفر(۱۳۸۸)، ***آینده شهری قرن ۲۱***، ترجمه‌ی اسماعیل صادقی و ناهید صفایی، جامعه‌ی مهندسان مشاور ایران، تهران.

16. *Allison, Michael; Kaye, Jude, (2004),* ***"strategic planning for nonprofit organization: a practical guide and workbook ,*** *2nd edition , John Wiley & Sons, Inc.*

17. *Available at* ***www.sci.org.ir***

18. *Egger, Steve*. ***"Determining a sustainable city model",*** *Environmental Modeling & Software: 2005.*

19. *Faludi, Andreas, (1977),* ***"Planning Theory",*** *Oxford.*

20. *Hall, peter,* ***urban and regional planning*** *(1989), Routledge.*

21. *Kammeier, H. D. (1998),* ***a computer – Aided strategic approach to decision making in urban planning: an exploratory case study in Hhailand****, Cities, vol 16, pp 105-119.*

22. *Klaus, Michael (2005),* ***Sustainable land management- a new approach for implementation,*** *Germany.*

23. Lorange, Peter, (1980), ***" corporate Planning; An executive viewpoint,*** *(Englewood cliffs, NJ, Prentice – Hall.*

24. *Metropolis (1993),* ***strategic planning for metropolis*** *"Metropolis 93", Montreal.*

25. *Nanus, Burt, (1992),* ***"visionary leadership",*** *Sanfrancisco, Jossey-Bass.*

26. *Steinberg, f. (2005),* ***strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future,*** *Habitat international, vol 29, pp 69-93.*